Capítulo 16

O Papel do Gestor de Recursos Humanos na Mediação de Conflitos Laborais e no Funcionamento Organizacional em Moçambique

The Role of the Human Resources Manager in Mediating Workplace Conflicts and Organizational Functioning in Mozambique

Dália António Filipe

Mestranda em Gestão de Recursos Humanos – Universidade Católica de Moçambique, Extensão de Nacala, Nacala-Porto, Moçambique.

Lieda da Graca Msanga

Doutora em Direito Público. Professora de Direito na Universidade Católica de Moçambique (UCM) – Extensão de Nacala. ORCID: https://orcid.org/0009-0004-2083-3330

Resumo: O estudo analisa o papel do gestor de recursos humanos na mediação de conflitos laborais e os efeitos percebidos dessa intervenção sobre o funcionamento organizacional no contexto estudado em Moçambique. Adoptou-se uma abordagem qualitativa, enquadrada no paradigma interpretativo, articulando pesquisa bibliográfica, documental e uma componente empírica. Participaram 12 profissionais, seleccionados de forma não probabilística por conveniência, em função da disponibilidade no momento da recolha, distribuídos entre quatro gestores ou técnicos de Recursos Humanos, duas chefias intermédias e seis trabalhadores. Foram preservados o anonimato e a investigação não teve intenção de realizar inferência estatística. As narrativas foram submetidas à análise de conteúdo, considerando cinco categorias: causas dos conflitos laborais, papel do gestor de recursos humanos, estratégias de mediação, efeitos percebidos da mediação e desafios da intervenção. Os resultados identificam dificuldades de comunicação, distribuição de tarefas, remuneração, condições de trabalho e divergências relacionadas com responsabilidades profissionais. A comunicação directa, a escuta activa, as reuniões individuais e conjuntas, a negociação e a procura de consensos constituem os principais mecanismos descritos. Os efeitos percebidos concentram-se na redução das tensões, na melhoria da comunicação e no restabelecimento da cooperação. Conclui-se que a actuação do gestor de recursos humanos é descrita como relevante para a prevenção e gestão de conflitos, embora dependa da confiança, imparcialidade percebida, competências de mediação e enquadramento institucional. Os resultados respeitam as percepções dos participantes e não demonstram causalidade nem ganhos objectivamente medidos de eficiência organizacional.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; conflitos laborais; mediação; funcionamento organizacional; Moçambique.

Abstract: This study analyses the role of human resource managers in mediating labour conflicts and the perceived effects of this intervention on organisational functioning in the context studied in Mozambique. A qualitative approach was adopted within an interpretive paradigm, combining bibliographic and documentary research with an empirical component. Twelve professionals participated, selected through non-probability convenience sampling according to availability at the time of data collection: four human resource managers or technicians, two middle managers and six employees. Anonymity was preserved, and the study was not intended to support statistical inference. Narratives were examined through

DOI: 10.47573/aya.6228.3.61.16

content analysis around five categories: causes of labour conflicts, the role of human resource managers, mediation strategies, perceived effects of mediation, and challenges affecting intervention. The results identify communication difficulties, task distribution, remuneration, working conditions, and disagreements regarding professional responsibilities. Direct communication, active listening, individual and joint meetings, negotiation and consensus-building constitute the main mechanisms described. Perceived effects focus on reduced tensions, improved communication and restored cooperation. The study concludes that human resource managers are described as relevant actors in conflict prevention and management, although their intervention depends on trust, perceived impartiality, mediation skills and the institutional framework. The results concern participants' perceptions and do not establish causality or objectively measured gains in organisational efficiency.

Keywords: human resource management; labour conflicts; mediation; organisational functioning; Mozambique.

INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos desempenha uma função relevante na articulação entre os interesses dos trabalhadores e os objectivos das organizações. Para além das actividades administrativas tradicionalmente associadas à gestão de pessoas, a função de Recursos Humanos envolve comunicação, relações laborais, desenvolvimento profissional, gestão do desempenho e prevenção de situações susceptíveis de comprometer o funcionamento das organizações.

Os conflitos laborais constituem uma manifestação da complexidade das relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Podem decorrer de diferenças de interesses, falhas de comunicação, distribuição de tarefas, condições de trabalho, remuneração, estilos de liderança ou divergências relacionadas com responsabilidades profissionais. Embora o conflito não produza necessariamente consequências negativas, a sua gestão inadequada pode afectar a comunicação, a confiança, a cooperação e a continuidade das actividades.

A literatura recente reforça que a função de Recursos Humanos não é apenas uma instância de conformidade. Saundry, Fisher e Kinsey (2021), a partir de estudos qualitativos sobre a gestão de conflitos no trabalho, evidenciam que a proximidade entre profissionais de Recursos Humanos, gestores de linha e representantes dos trabalhadores influencia a capacidade de tratar divergências de forma orientada para a resolução. Em contexto africano, Olabiyi (2022) salienta que negociação e diálogo constituem componentes relevantes dos mecanismos de resolução de conflitos nas relações de emprego.

Em Moçambique, a problemática possui igualmente uma dimensão jurídico-institucional. A Lei n.º 13/2023, de 25 de agosto, estabelece mecanismos de resolução de conflitos laborais, incluindo conciliação, mediação e arbitragem. Consequentemente, a intervenção do gestor de Recursos Humanos deve ser compreendida em articulação com o quadro jurídico das relações laborais, sem confundir a gestão interna de divergências com os mecanismos formais legalmente previstos.

A evidência empírica moçambicana disponível também aponta para a importância da comunicação e da qualidade dos mecanismos de gestão laboral. Nhamposse, Fazenda e Zicai (2026), num estudo sobre conflitos laborais em Maputo, identificaram falhas de comunicação e condições relacionadas com as relações de trabalho entre os factores associados aos conflitos. Em Nacala-Porto, Sixpence e Cardoso (2026) mostraram, noutro domínio da Gestão de Recursos Humanos, que comunicação, acompanhamento, feedback e relações organizacionais integram dimensões relevantes da experiência dos colaboradores. Embora esses estudos tenham objectos distintos do presente estudo, contribuem para situar a discussão no contexto moçambicano.

Apesar da importância atribuída à gestão de conflitos, permanece pertinente compreender como os participantes descrevem a intervenção do gestor de Recursos Humanos — identificação das causas, comunicação, escuta, negociação, mediação e acompanhamento — e os efeitos percebidos dessa intervenção sobre o funcionamento organizacional. A questão de investigação é: De que modo os participantes descrevem a actuação do gestor de recursos humanos na mediação de conflitos laborais e os seus efeitos percebidos sobre o funcionamento organizacional?

O objectivo geral consiste em analisar o papel do gestor de recursos humanos na mediação de conflitos laborais e os seus efeitos percebidos sobre o funcionamento organizacional, no contexto dos participantes estudados em Moçambique. Especificamente, pretende-se: a) identificar as principais causas de conflitos laborais consideradas no âmbito das relações de trabalho; b) caracterizar o papel desempenhado pelo gestor de recursos humanos na prevenção e mediação dos conflitos; c) analisar as estratégias utilizadas na gestão e mediação das situações de conflito; d) compreender os efeitos percebidos da mediação sobre a comunicação, cooperação e funcionamento organizacional; e e) identificar os principais desafios que condicionam a intervenção do gestor de recursos humanos na mediação de conflitos.

REVISÃO DA LITERATURA

Gestão de Recursos Humanos e relações laborais

A Gestão de Recursos Humanos compreende práticas orientadas para a gestão das pessoas e das relações estabelecidas no contexto organizacional. Chiavenato (2014) considera que a gestão de pessoas deve criar condições de articulação entre necessidades dos trabalhadores e objectivos organizacionais. Armstrong (2009) atribui à função uma dimensão estratégica, na medida em que capacidades, comportamentos e relações de trabalho devem ser alinhados com as necessidades da organização.

Dessler (2013) associa as práticas de gestão de pessoas à criação de condições favoráveis ao envolvimento e ao desempenho. Nesta perspectiva,

comunicação interna, clarificação de responsabilidades e existência de mecanismos adequados para tratar divergências constituem componentes importantes das relações laborais.

No contexto contemporâneo, Saundry *et al.* (2021) demonstram que a capacidade dos profissionais de Recursos Humanos para contribuir para a resolução de conflitos depende das relações de proximidade funcional e social com gestores e representantes dos trabalhadores. Quando a função se distancia excessivamente das situações concretas, as respostas podem privilegiar procedimentos e controlo em detrimento da resolução substantiva das divergências.

Em Nacala-Porto, Sixpence e Cardoso (2026) observaram, num estudo sobre acolhimento, integração, motivação e intenção de permanência, que comunicação, acompanhamento, feedback, formação e reconhecimento constituíam dimensões relevantes da experiência organizacional. A pertinência desta evidência para o presente estudo reside na demonstração de que a actuação da Gestão de Recursos Humanos ultrapassa actos administrativos e envolve processos relacionais que podem influenciar a forma como os colaboradores interpretam o seu contexto de trabalho.

Conflitos Laborais

Robbins e Judge (2014) compreendem o conflito como um processo que ocorre quando uma parte percebe que outra interfere ou poderá interferir em algo considerado importante. No ambiente laboral, as divergências podem resultar de incompatibilidades de interesses, comunicação deficiente, distribuição de tarefas, condições de trabalho, remuneração ou diferentes interpretações das responsabilidades profissionais.

A existência de conflito não implica necessariamente consequências negativas. Rahim (2011) sustenta que os seus efeitos dependem da forma como é administrado. Uma divergência adequadamente tratada pode tornar visíveis problemas anteriormente não discutidos e favorecer a procura de alternativas; em sentido contrário, conflitos prolongados podem afectar comunicação, confiança, motivação e cooperação.

Em contexto africano, Olabiyi (2022) encontrou relevância do diálogo e da negociação para mecanismos de resolução de conflitos em relações de emprego na Nigéria e na África do Sul. No contexto moçambicano, Nhamposse *et al.* (2026) identificaram comunicação interna e questões contratuais entre as fontes de litígio observadas no seu estudo, mostrando que factores relacionais e institucionais podem actuar simultaneamente.

Mediação e Papel do Gestor de Recursos Humanos

A mediação de conflitos no ambiente organizacional envolve comunicação, compreensão das posições e interesses dos intervenientes e procura de alternativas que permitam gerir a divergência. Fisher, Ury e Patton (2011) salientam a importância de distinguir posições de interesses na negociação, deslocando a discussão das exigências inicialmente apresentadas para as necessidades subjacentes.

A escuta ativa constitui igualmente uma dimensão relevante, porque permite compreender diferentes interpretações da situação antes da tomada de decisão. O gestor pode actuar preventivamente, identificando tensões, facilitando a comunicação e acompanhando o cumprimento das soluções acordadas. A imparcialidade percebida assume particular importância, pois a confiança no processo pode ser reduzida quando uma das partes entende que existe favorecimento da outra.

A evidência de Saundry *et al.* (2021) reforça que a gestão do conflito exige relações de proximidade entre Recursos Humanos e actores organizacionais. Já Olabiyi (2022) demonstra, em organizações africanas, a importância da negociação e do diálogo no tratamento das relações de emprego. Estes contributos ajudam a compreender a mediação não como acto isolado, mas como processo dependente de competências, relações de confiança e enquadramento institucional.

Conflitos e Funcionamento Organizacional

A eficiência organizacional diz respeito à relação entre resultados obtidos e recursos utilizados. Comunicação, cooperação e redução das tensões podem favorecer o funcionamento organizacional, mas não constituem, isoladamente, medidas de eficiência. Por esta razão, o presente estudo centra-se nos efeitos percebidos da mediação sobre o funcionamento organizacional e não pretende quantificar ganhos de eficiência.

Robbins e Judge (2014) reconhecem que os conflitos podem influenciar o comportamento dos indivíduos e grupos e, consequentemente, os resultados organizacionais. Rahim (2011) considera que a gestão construtiva das divergências pode favorecer a aprendizagem e a melhoria das relações organizacionais. A relação examinada no presente estudo corresponde, portanto, às percepções dos participantes sobre a gestão dos conflitos e determinadas condições de funcionamento; não estabelece causalidade nem substitui a mensuração de produtividade, custos ou utilização de recursos.

A investigação de Sixpence e Cardoso (2026), embora centrada no acolhimento e integração, é útil para esta delimitação porque mostra que dimensões como comunicação, acompanhamento e feedback devem ser interpretadas como experiências e práticas de gestão de pessoas, não como medidas directas de eficiência. Esta distinção é igualmente necessária no presente estudo.

Enquadramento Jurídico Moçambicano

Em Moçambique, as relações laborais encontram-se enquadradas pela Lei n.º 13/2023, de 25 de agosto. A legislação estabelece direitos e deveres dos trabalhadores e empregadores e contempla mecanismos extrajudiciais de resolução de conflitos laborais, incluindo conciliação, mediação e arbitragem.

A intervenção interna do gestor de Recursos Humanos deve respeitar os limites da sua competência. A gestão organizacional das divergências pode contribuir para prevenir agravamentos, facilitar comunicação e encaminhar soluções internas, mas não substitui os mecanismos formais previstos na legislação quando

a natureza do conflito exige intervenção de instâncias competentes. A distinção entre mediação organizacional interna e mediação formal é, assim, essencial para evitar sobreposição de funções.

METODOLOGIA

Abordagem e Desenho

O estudo adopta abordagem qualitativa, enquadrada no paradigma interpretativo. Segundo Creswell e Poth (2018), a investigação qualitativa permite compreender fenómenos sociais considerando os significados atribuídos pelos participantes às respectivas experiências.

O desenho articula pesquisa bibliográfica e documental com uma componente empírica qualitativa, baseada nas respostas de 12 participantes. A pesquisa bibliográfica sustenta os conceitos de Gestão de Recursos Humanos, conflitos, negociação e mediação. A pesquisa documental concentra-se no enquadramento das relações laborais estabelecido pela Lei n.º 13/2023, de 25 de agosto.

Participantes e Seleção

A componente empírica compreendeu 12 participantes: quatro gestores ou técnicos de Recursos Humanos, duas chefias intermédias e seis trabalhadores. A selecção foi não probabilística por conveniência, atendendo à disponibilidade do pessoal no momento da recolha dos dados.

A composição do grupo permitiu considerar perspectivas de diferentes posições nas relações laborais. A seleção por disponibilidade delimita as experiências abrangidas pelo estudo. A investigação centra-se na compreensão das percepções dos participantes, sem intenção de realizar inferência estatística ou generalizar os resultados à população trabalhadora moçambicana.

Instrumento

O instrumento foi uma entrevista semiestruturada organizada em cinco dimensões: causas dos conflitos laborais; papel do gestor de Recursos Humanos; estratégias de mediação; efeitos percebidos da mediação; e desafios da intervenção.

A organização do instrumento segundo estas dimensões assegura correspondência entre os objectivos específicos e as categorias posteriormente utilizadas na análise.

Tratamento e Análise dos Dados

As narrativas foram submetidas à análise de conteúdo, tomando como referência Bardin (2016). O tratamento compreendeu a leitura das respostas, identificação de unidades de significado, atribuição de códigos ao conteúdo e organização desses códigos em categorias temáticas. A interpretação procurou

compreender os sentidos atribuídos pelos participantes aos conflitos laborais e à intervenção do gestor de Recursos Humanos.

A codificação incidiu sobre o conteúdo das narrativas, sem atribuição de identificadores individuais aos participantes. A unidade de análise correspondeu ao conteúdo expresso nas narrativas. A análise organizou-se em cinco categorias temáticas: causas dos conflitos laborais; papel do gestor de Recursos Humanos; estratégias de mediação; efeitos percebidos da mediação; e desafios da intervenção. Estas categorias estabeleceram a ligação entre as dimensões do instrumento, os objectivos específicos e a apresentação dos resultados.

A interpretação articulou os significados presentes nas narrativas com as categorias temáticas e com o enquadramento teórico. O interesse analítico recaiu sobre a compreensão das experiências e percepções expressas, sem intenção de inferência estatística. A exposição dos resultados mantém, por conseguinte, natureza qualitativa e alcance circunscrito às narrativas analisadas.

Anonimato e Alcance da Análise

Foi preservado o anonimato dos participantes. As narrativas foram analisadas e apresentadas sem identificação nominal ou atribuição de identificadores individuais, mantendo as interpretações circunscritas ao material analisado.

O estudo não incorpora medidas objectivas de produtividade, custos ou utilização de recursos. Consequentemente, permite compreender efeitos percebidos sobre o funcionamento organizacional, mas não estimar ganhos de eficiência nem estabelecer relações causais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Causas dos Conflitos Laborais

A análise das respostas identifica dificuldades de comunicação, incluindo ausência de informação, problemas de relacionamento entre trabalhadores e chefias e interpretações distintas das decisões internas. Foram igualmente descritas situações relacionadas com distribuição de tarefas, remuneração, condições de trabalho, relações interpessoais e divergências quanto às responsabilidades profissionais.

Os resultados sugerem que os conflitos dificilmente podem ser explicados por uma única causa, resultando antes da interacção entre factores organizacionais e relacionais. Esta interpretação encontra correspondência em Robbins e Judge (2014), para quem o conflito decorre da percepção de incompatibilidade ou interferência entre interesses considerados relevantes pelas partes.

A comunicação merece particular atenção porque surge simultaneamente como potencial fonte de conflito e como mecanismo de tratamento das divergências. Esta leitura é consistente com Nhamposse *et al.* (2026), que, num contexto moçambicano

distinto, identificaram falhas de comunicação entre os factores associados aos conflitos laborais. A convergência deve ser interpretada com prudência, pois os desenhos e contextos dos estudos diferem, mas reforça a pertinência de considerar a comunicação como dimensão organizacional transversal.

Papel do Gestor de Recursos Humanos

Nas respostas dos participantes, a intervenção do gestor de Recursos Humanos foi associada principalmente a quatro funções: ouvir os intervenientes, identificar as causas, facilitar o diálogo e acompanhar a procura de soluções. As narrativas também salientaram a importância de compreender as diferentes versões antes da tomada de decisão, indicando que a intervenção começa pelo diagnóstico da situação e não apenas pela procura imediata de um acordo.

Outro elemento identificado foi a imparcialidade percebida. A confiança no gestor tende, nas respostas analisadas, a favorecer a disponibilidade das partes para dialogar, enquanto a percepção de favorecimento pode dificultar o processo. Este resultado aproxima-se da discussão de Saundry *et al.* (2021), segundo a qual a qualidade das relações entre profissionais de Recursos Humanos e outros actores organizacionais influencia a forma como os conflitos são geridos.

No contexto de Nacala-Porto, Sixpence e Cardoso (2026) também salientam comunicação, acompanhamento e feedback como dimensões relevantes da actuação da Gestão de Recursos Humanos. Embora o objecto daquele estudo seja acolhimento e integração, a convergência indica que a proximidade relacional e o acompanhamento constituem práticas transversais a diferentes processos de gestão de pessoas.

Estratégias Utilizadas na Mediação

As estratégias presentes nas respostas incluem comunicação directa, escuta activa, reuniões individuais, reuniões conjuntas, negociação, diálogo e procura de consensos. As reuniões individuais aparecem associadas à compreensão inicial das perspectivas das partes, enquanto as reuniões conjuntas surgem numa fase posterior, destinada ao confronto dialogado das posições e à procura de alternativas.

A negociação assume particular importância quando existem interesses divergentes. Esta interpretação é compatível com Fisher *et al.* (2011), que salientam a necessidade de concentrar a negociação nos interesses subjacentes, em vez de limitar a discussão às posições inicialmente defendidas. Também converge com Olabiyi (2022), que destaca diálogo e negociação como componentes relevantes dos mecanismos de resolução de conflitos nas relações de emprego em organizações africanas.

Nenhuma estratégia deve, contudo, ser tratada como universal. A adequação do mecanismo depende das características da divergência, dos intervenientes, do nível de tensão e da disponibilidade para o diálogo. Esta conclusão decorre da natureza contextual das narrativas e impede a transformação dos mecanismos identificados numa sequência rígida de intervenção.

Efeitos Percebidos sobre o Funcionamento Organizacional

Nas respostas analisadas, os principais efeitos associados à mediação foram melhoria da comunicação, redução das tensões, restabelecimento da cooperação, maior clareza das responsabilidades e melhoria percebida do ambiente de trabalho.

Estes elementos não constituem medidas objectivas de eficiência organizacional. Representam condições que, na percepção dos participantes, podem favorecer o desenvolvimento das actividades profissionais. Rahim (2011) considera que conflitos adequadamente administrados podem assumir uma dimensão construtiva; os resultados são compatíveis com esta perspectiva porque sugerem que a intervenção não elimina necessariamente as diferenças de interesses, mas pode criar condições para que sejam administradas sem comprometer permanentemente as relações profissionais.

A distinção entre funcionamento e eficiência é central. Os dados permitem interpretar percepções sobre mecanismos através dos quais a gestão dos conflitos pode favorecer a comunicação e a cooperação, mas não demonstram causalidade nem permitem medir ganhos efectivos de produtividade, custos ou utilização de recursos. A mesma prudência interpretativa é visível em Sixpence e Cardoso (2026), que delimitam as relações entre práticas de Recursos Humanos e percepções dos colaboradores sem transformar associações em causalidade.

Desafios Enfrentados na Mediação

Entre os desafios identificados encontram-se resistência ao diálogo, falta de confiança, posições rígidas, percepção de parcialidade, dificuldade de conciliar interesses e necessidade de formação específica dos profissionais de Recursos Humanos.

A percepção de parcialidade merece destaque. A mediação depende da confiança das partes no processo e no responsável pela intervenção. Quando o gestor é percebido exclusivamente como representante dos interesses da organização ou da chefia, a capacidade de facilitar o diálogo pode ser condicionada. Este ponto reforça a relevância da proximidade relacional discutida por Saundry *et al.* (2021).

Outro aspecto corresponde às competências profissionais. A gestão dos conflitos requer comunicação, escuta, negociação, interpretação das situações e conhecimento da legislação laboral. No contexto moçambicano, o conhecimento da Lei n.º 13/2023 assume relevância adicional, porque a intervenção organizacional não substitui os mecanismos formais legalmente estabelecidos e exige reconhecimento dos limites da actuação interna.

RESULTADOS

A leitura integrada das categorias relaciona as fontes de conflito com as funções do gestor, as estratégias de intervenção, os efeitos percebidos e os desafios

que condicionam a mediação. As dificuldades de comunicação, distribuição de tarefas, remuneração, condições de trabalho e divergências de responsabilidades constituem os problemas descritos. A escuta, o diálogo, as reuniões, a negociação e a procura de consensos correspondem aos mecanismos de intervenção identificados. A redução das tensões, melhoria da comunicação e restabelecimento da cooperação constituem os principais efeitos percebidos. Esta articulação organiza a interpretação das respostas e não representa uma sequência causal empiricamente demonstrada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou o papel do gestor de Recursos Humanos na mediação de conflitos laborais e os efeitos percebidos dessa intervenção sobre o funcionamento organizacional, no contexto dos 12 participantes estudados em Moçambique.

Relativamente ao primeiro objectivo específico, a análise identificou problemas de comunicação, distribuição de tarefas, remuneração, condições de trabalho, relações interpessoais e divergências relacionadas com responsabilidades profissionais como potenciais fontes de conflito. Quanto ao segundo objectivo, o papel do gestor foi descrito através da identificação das causas, escuta das partes, facilitação do diálogo, negociação e acompanhamento das soluções, estando a intervenção condicionada pela confiança e pela percepção de imparcialidade.

No que respeita ao terceiro objectivo, comunicação directa, escuta activa, reuniões individuais e conjuntas, negociação, diálogo e procura de consensos constituíram os principais mecanismos identificados. Quanto ao quarto objectivo, os participantes associaram a mediação à redução das tensões, à melhoria da comunicação e ao restabelecimento da cooperação. Estas percepções permitem compreender condições favoráveis ao funcionamento organizacional, sem demonstrar ganhos de eficiência ou uma relação causal.

Relativamente ao quinto objectivo, resistência ao diálogo, desconfiança, posições rígidas, percepção de parcialidade, dificuldade de conciliar interesses e necessidade de competências específicas constituíram os principais desafios. O enquadramento jurídico reforça que a intervenção interna do gestor deve ser articulada com a Lei n.º 13/2023, distinguindo a gestão organizacional das divergências dos mecanismos formais de resolução de conflitos.

Em resposta à questão de investigação, os participantes descrevem o gestor de Recursos Humanos como interveniente na identificação das causas dos conflitos, na escuta das partes, na facilitação do diálogo, na negociação e no acompanhamento das soluções. A sua intervenção é associada à redução de tensões, melhoria da comunicação e restabelecimento da cooperação, mas os dados não demonstram causalidade nem ganhos objectivamente medidos de eficiência organizacional.

As limitações decorrem da selecção por conveniência, do número reduzido de participantes, da dependência da disponibilidade do pessoal, da natureza qualitativa e interpretativa da análise e da ausência de indicadores objectivos de produtividade,

custos e utilização de recursos. Os resultados permitem compreender as percepções dos participantes e não se destinam à inferência estatística ou à generalização para trabalhadores, organizações ou sectores de actividade em Moçambique.

Investigações futuras poderão ampliar a diversidade de organizações e sectores, comparar posições funcionais, combinar dados qualitativos e quantitativos e confrontar as percepções dos participantes com indicadores organizacionais. Quando o interesse recair especificamente sobre eficiência organizacional, será necessário incorporar medidas de resultados e recursos que permitam examinar esse conceito de forma direta.

REFERÊNCIAS

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). Kogan Page.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo.* Edições 70.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª ed.). Manole.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Dessler, G. (2013). *Human resource management* (13th ed.). Pearson.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.

Nhamposse, S. S., Fazenda, R. Z., & Zicai, A. L. G. (2026). *Factores determinantes da influência sindical na resolução de conflitos laborais em Moçambique: Um estudo qualitativo no Distrito Municipal de KaMpfumo* (Cidade de Maputo). ALBA – ISFIC Research and Science Journal, 1(12), 413–426.

Olabiyi, O. J. (2022). A study of conflict resolution mechanisms and employment relations in multinational corporations in Africa: Empirical evidence from Nigeria and South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, a1900. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1900

Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.

República de Moçambique. (2023). *Lei n.º 13/2023, de 25 de agosto: Lei do Trabalho*. Boletim da República, I Série, n.º 165, 2.º Suplemento.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essentials of organizational behavior* (12th ed.). Pearson.

Saundry, R., Fisher, V., & Kinsey, S. (2021). *Disconnected human resource? Proximity and the (mis)management of workplace conflict*. Human Resource Management Journal, 31(2), 476–492. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12318

Sixpence, F. N. U., & Cardoso, P. L. de C. (2026). Práticas de acolhimento e integração, motivação e intenção de permanência: Estudo de caso numa empresa de Nacala-Porto. *Revista FT*, 30(161), 1–9. https://doi.org/10.69849/tpsp5a44